

658.4092
Yud
2 01

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR
LEADER POWER TERHADAP KEPUASAN KERJA**
(STUDI KASUS PADA TIGA PERUSAHAAN ASURANSI Jiwa DI SEMARANG)



TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna
Memperoleh Derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro*

Oleh :
IKA YUDAYANTI
NIM : C4A000047

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

PENGESAHAN TESIS

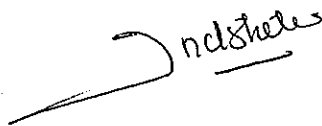
Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR-FAKTOR *LEADER*
POWER TERHADAP KEPUASAN KERJA
(STUDI KASUS PADA TIGA PERUSAHAAN ASURANSI JIWA DI SEMARANG)**

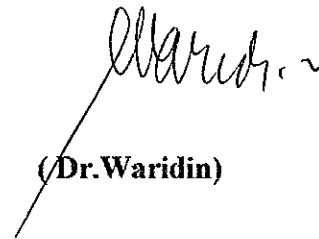
Yang disusun oleh Ika Yudayanti, NIM C4A000047
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Agustus 2003
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,



(Dra. Indi Djastuti, MS)



(Dr. Waridin)

Semarang, 14 Agustus 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program,




Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft.	2238/T/PM/c1
Tgl.	14 Feb 2004



Sertifikasi

Saya, Ika Yudayanti, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.


Ika Yudayanti
Juli 2003

MOTTO

" Berbahagialah setiap jiwa yang telah menunaikan kewajiban terhadap Tuhannya dan bersabar dalam penderitaannya "

" Kunci kebahagiaan seorang hamba adalah jika dia mampu bersyukur atas karunia-Nya, bersabar atas cobaan-Nya dan bertaubat atas dosanya "

2

ABSTRACT

The research conducted in the three insurance companies of Semarang examined the influence Leader Power Factors against the job satisfaction at the sales marketing insurance company. One model has been developed to describe the concepts of Leader Power and Job Satisfaction. The objective of study for influence analysis Leader Power Factors against Job Satisfaction and which model can provide more precise view of the causality relationship Leader Power Factors against Job Satisfaction.

The respondents of this research is sales marketing of three insurance company (Bumiputera 1912 Insurance, Bumi Asih Insurance and Bringin Life Insurance). The method of sampling is done by using proportional random sampling. Out of 90 questionnaire distributed, 83 are returned, but only 76 are analyzed. This research used linear regression model with the SPSS 10.00 program application to test 5 developed hypotheses. The hypothesized relationship was formulated as a causal relationship. The test result of hypotheses showed that the 5 proposed hypotheses is accepted. It means the Leader Power Factors (reward power, expert power, referent power, legitimated power and coercive power) influence on Job Satisfaction.

The result of the research showed that the most influential variable with regard to Job Satisfaction is the reward power variable. The secondly most influential is the expert power variable, the thirdly most influential is the referent power variable, the fourthly most influential is the legitimated power variable, while the last influential is the coercive power variable. Accordingly, it can be concluded that the management of the insurance company needs : (1) A person who can use *Leader Power* with effective and can motivating employee for do the best task, (2) A person/leader who has interpersonal relationship, wise and fair to his co-worker.

ABSTRAKSI

Penelitian yang dilakukan di tiga perusahaan asuransi di kota Semarang ini menguji Pengaruh dan Faktor-faktor *Leader Power* (*reward power, expert power, referent power, legitimated power* dan *coercive power*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tenaga Pemasaran. Satu kerangka penelitian telah dikembangkan untuk menjelaskan konsep-konsep faktor-faktor *leader power* dan kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh Faktor-faktor *Leader Power* terhadap Kepuasan Kerja dan memberikan gambaran lebih tepat hubungan kausalitas antara faktor-faktor *leader power* terhadap kepuasan kerja.

Responden penelitian ini adalah karyawan tenaga pemasaran pada tiga perusahaan asuransi (Asuransi Jiwa Bumiputera 1912, Asuransi Bumi Asih dan Asuransi Bringin Life). Metode pengambilan sampel dilakukan dengan *proporsional random sampling* sejumlah 90 kuesioner didistribusikan, 83 kuesioner kembali akan tetapi hanya 76 kuesioner yang dianalisis. Analisis data penelitian yang digunakan adalah model regresi linear berganda dengan program aplikasi SPSS Versi 10 untuk menguji 5 hipotesis yang telah dikembangkan. Hubungan yang dihipotesiskan diformulasikan sebagai hubungan kausal. Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa 5 hipotesis yang diajukan diterima dan terbukti. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor *leader power* (*reward power, expert power, referent power, legitimated power* dan *coercive power*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui pula variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel *reward power*, yang kedua adalah variabel *expert power*, ketiga variabel *referent power*, keempat variabel *legitimated power* dan variabel *coercive power* berpengaruh paling kecil terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian implikasi kebijakan manajerial meliputi (1) Diperlukan pemimpin yang *Superior Leader* dan *Transformational Leader*. (2) Seorang pemimpin harus mampu menciptakan hubungan interpersonal dengan bawahannya, adil dan bijaksana.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul : “Analisis Pengaruh Faktor-faktor *Leader Power* terhadap Kepuasan Kerja”.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat tugas akhir yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, Jawa Tengah. Dalam penyusunan tesis ini hingga selesai, penulis telah banyak mendapat bimbingan, keterangan, dorongan moril maupun materil. Maka dengan ketulusan hati saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dra. Indi Djastuti, MS , selaku pembimbing utama dan Bapak Dr. Waridin, selaku pembimbing atas segala petunjuk, arahan dan kesabarannya dalam membimbing penulis.
2. Bapak Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dan pengelola program yang telah memberikan fasilitas selama masa pendidikan.
3. Bapak, ibu staf pengajar program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berguna.
4. Kepala Cabang Asuransi Bumiputera 1912, Asuransi Bumi Asih dan Asuransi Bringin Life kota Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.

5. Mama dan Papa tercinta yang telah dengan sabar mendukung, memacu semangat dan memberi dorongan baik moril dan materil kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, juga adikku Uli dan Dani.
6. Kekasihku tercinta Handyansyah (bang Andi) yang dengan sabar mendukung, mendorong, dan memberikan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, juga tante dan om Nusirwan serta Hanny dan Dinda.
7. Temanku Domiri (Thanks a lot), Fusia, Mas Juni, Sem, Reza, Mas Deni yang telah banyak membantu memberikan bahan, informasi, dan dorongan dalam penulisan tesis ini.
8. Seluruh rekan-rekan mahasiswa di program Magister Manajemen (MM) UNDIP angkatan XIII sore.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa hasil penulisan ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun penyajiannya. Apabila ada kritik dan saran yang konstruktif untuk perbaikan tesis ini, penulis akan menerimannya dengan segala kerendahan hati.

Akhir kata penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan berguna bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

Semarang, Juli 2003

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
MOTTO	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Kepuasan Kerja	13
2.1.1. Pekerjaan yang Dilakukan	16
2.1.2. Kompensasi yang Diterima	16
2.1.3. Kepemimpinan	17
2.1.4. Kesempatan Promosi	18
2.1.5. Hubungan dengan Teman Kerja	18
2.2. Kekuasaan Pemimpin (<i>Leader Power</i>)	19
2.3. <i>Leader Power</i> dan Kepuasan Kerja	22
2.4. Pengembangan Kerangka Berpikir	25
2.4.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	25
2.4.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	26
2.5. Hipotesis	28
2.6. Definisi Operasional	28
2.6.1. Kepuasan Kerja	28
2.6.2. <i>Leader Power</i>	29
2.7. Skala Pengukuran	30

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Sumber Data	32
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	33
3.3. Metode Pengumpulan Data	35
3.4. Uji Kuesioner	35
3.5. Teknik Analisis	37

BAB IV ANALISIS DATA

4.1.	Latar Belakang Penentuan Obyek Penelitian	45
4.2.	Deskripsi Responden	45
4.3.	Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian	49
4.4.	Hasil Analisis Kuantitatif	50
4.4.1.	Uji Asumsi Klasik Penelitian	50
4.4.2.	Pengujian Faktor-faktor <i>Leader Power</i> terhadap Kepuasan Kerja	54
4.5.	Pengujian Hipotesis Secara Simultan.....	56
4.6.	Koefisien Determinasi	57
4.7.	Pengujian Hipotesis secara Individual	57

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1.	Kesimpulan	64
5.2.	Implikasi Teoritis dan Manajerial	65
5.2.1.	Implikasi Teoritis	65
5.2.2.	Implikasi Manajerial	67
5.3.	Keterbatasan Penelitian	68
5.4.	Agenda Penelitian Mendatang	69

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Hasil Penelitian Terdahulu	25
Tabel 2.2.	Skala Pengukuran Variabel	31
Tabel 3.1.	Proporsi Sampel Penelitian	35
Tabel 4.1.	Jenis Kelamin Responden	47
Tabel 4.2.	Pendidikan Responden	47
Tabel 4.3.	Lama Bekerja Responden	48
Tabel 4.4.	Usia Responden	48
Tabel 4.5.	Status Perkawinan Responden	48
Tabel 4.6.	Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian	49
Tabel 4.7.	Nilai VIF dan Tolerance Data Penelitian	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Teoritis	27
Gambar 4.1. Scatter Plot	52
Gambar 4.2. Normalitas Data Penelitian	53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	:	Kuesioner Penelitian
Lampiran	2	:	Data Penelitian
Lampiran	3	:	Hasil <i>Print out</i> SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Dalam situasi yang sangat kompetitif dan mengalami perubahan yang sangat cepat, maka kepuasan karyawan merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan bagi suatu organisasi. Hal tersebut karena dengan adanya kepuasan kerja dapat membuat karyawan berusaha mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan kata lain kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan meningkatkan motivasi kerja (Begley, dan M. Czajka, 1993). Dalam keadaan demikian, maka diperlukan *superior leader* yang dimasa sulit tetap mampu mempengaruhi dan mengkoordinasikan segala sumber daya sehingga organisasi akan bertahan bahkan berkembang lebih baik dari sebelumnya. Berkaitan dengan hal tersebut, menurut Yulk (1994) yang dibutuhkan adalah pemimpin yang dapat menjadi transformator yang senantiasa mempunyai sasaran untuk mampu mengubah keadaan organisasi ke arah yang lebih baik.

Menurut Covey (1991) *transformational leader* adalah pemimpin yang berhasil membawa keberhasilan pada organisasi dan mampu tetap bertahan dalam kondisi sesulit apapun. Bass (1985) berpendapat bahwa *transformational leader* adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya sehingga bawahan merasa percaya padanya, kagum dan loyal serta senantiasa menghargai pemimpinnya. Keadaan demikian berakibat bahwa para bawahannya menjadi

termotivasi untuk melakukan tugasnya, bahkan terkadang melakukan tugas lebih dari yang diinstruksikan.

Pemimpin sering bertugas menjadi manajer, sebagai orang yang paling besar tanggung jawabnya dalam hal perencanaan, koordinasi, memotivasi, pengendalian dan evaluasi dari seluruh pekerjaan bawahan. Seorang pemimpin atau pihak manajemen dalam menjalankan tugasnya akan mengadakan hubungan interpersonal terutama dalam mempengaruhi bawahan agar bersedia melakukan semua kegiatan kerja demi tercapainya tujuan organisasi, yang salah satunya dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

David Cherrington (1994) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan dasar untuk mengetahui berapa besar karyawan menyenangi pekerjaan mereka. Penelitian tentang kepuasan kerja dengan menggunakan alat ukur yang paling terkenal yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, atasan, teman kerja, dan kesempatan promosi (disebut *JDI : Job Discription Index*).

Gerry Blau (1999) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor demografi, gaji, supervisi dan rekan kerja. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Chet Robie (1998) yang menemukan bahwa ada beberapa variabel yang berpengaruh pada kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, supervisi dan rekan sekerja.

Seperti diketahui bahwa industri keuangan di Indonesia mengalami masalah yang berat, tidak hanya perbankan tetapi juga asuransi yang ada di Indonesia, terutama industri asuransi lokal. Menurut Supriyanto (2001), diperkirakan tahun 2002 banyak asuransi yang terpaksa memasuki masa sulit.

bahkan berkembang dalam mencapai tujuan organisasi. Sehubungan dengan keadaan tersebut pada masa sekarang ini seorang pemimpin haruslah mampu melakukan perubahan yang sesuai dengan tuntutan jaman, mempunyai visi dan tujuan yang jelas serta penuh percaya diri. Dengan demikian para pemimpin (manajer pemasaran) akan mampu mempengaruhi dan mengendalikan sumber daya (tenaga pemasarannya) secara efektif demi mencapai tujuan bersama.

Manajer pemasaran harus selalu mengembangkan cara-cara untuk meningkatkan hubungan dengan para personil pemasarannya. Hubungan yang menyenangkan adalah hubungan yang sesuai dengan segi kemanusiaan seperti kepuasan kerja tenaga pemasarannya dan lingkungan kerja yang interaktif. Hubungan yang menyenangkan ditandai dengan adanya persepsi yang baik oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, rekan kerja dan supervisi/atasan.

Pihak atasan/manajer merupakan orang yang mempunyai peranan yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan karena seorang manajer berfungsi mengelola semua sumber daya yang ada di perusahaan. Bila manajer menjalankan perusahaan sesuai standar operasional prosedur yang telah disepakati dan ditetapkan bersama, maka perusahaan akan berjalan dengan baik. Dalam penelitian ini atasan yang dimaksud adalah manajer pemasaran yang bertugas mengelola produk untuk dijual/dipasarkan kepada publik.

Manajer pemasaran dalam mengelola sumber daya perusahaan (terutama sumber daya manusia bagian pemasaran) harus memperhatikan aspek psikis dan psikologis agar tercipta hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Hubungan yang harmonis ini tercipta melalui interaksi timbal balik yang tertumpu pada segi kemanusiaan dan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan yang bersifat hubungan kerja profesional. Dengan cara seperti ini maka kepuasan kerja tenaga pemasaran akan dapat tercapai.

Dengan tercapainya kepuasan kerja tenaga pemasarannya, pada akhirnya manajer pemasaran berharap untuk dapat mencapai peningkatan produktifitas kekuatan pemasaran melalui hubungan yang telah dibina dengan baik. Penggunaan dasar-dasar kekuasaan sosial yang efektif merupakan salah satu pendekatan dimana para manajer pemasaran dapat mencapai tingkat hubungan yang lebih baik dengan para personil pemasarannya (Busch, 1980). Teori dasar-dasar kekuasaan yang dinyatakan oleh French dan Raven digunakan dalam studi ini. Terdiri dari lima dasar kekuasaan pemimpin (*leader power*) yaitu (1) *coercive power* bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai kekuasaan untuk memberi tekanan/hukuman pada bawahan, (2) *reward power* bersumber pada persepsi bahwa atasan dapat memberikan imbalan seperti yang diharapkan, (3) *legitimated power* bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai hak untuk menetapkan keputusan-keputusan karena jabatan atau statusnya, (4) *expert power* bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai pengetahuan atau keahlian khusus yang diperlukan, (5) *referent power* bersumber pada persepsi bahwa atasan memiliki karakteristik kepribadian yang dikagumi bawahan.

Hinkin dan Schreisheim (1989) melakukan studi dengan mengembangkan suatu skala untuk mengukur *bases of social power* dari French dan Raven dengan kepuasan karyawan. French dan Raven membagi *power* menjadi lima jenis yaitu

expert, referent, legitimate, coercive, dan reward power. Dari hasil studi yang dilakukan Hinkin dan Schreishheim (1989) terungkap bahwa *expert, referent* dan *reward power* berhubungan positif dengan kepuasan kerja, *coercive power* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja sedangkan *legitimated power* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja pada satu perusahaan dan berhubungan positif pada dua perusahaan (dari tiga perusahaan yang diteliti). Hasil yang sama diperoleh oleh Afzalur (1989) yang menemukan bahwa ada hubungan antara *leader power* dengan kepuasan karyawan. *Expert* dan *referent power* mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan karyawan, *legitimated power* berhubungan negatif dengan kepuasan karyawan sedangkan *coercive* dan *reward power* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Afzalur (1989) juga menemukan bahwa pemimpin memiliki *leader power* terhadap bawahan secara efektif.

Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Busch (1980) menemukan bahwa *expert power* dan *referent power* berpengaruh positif dengan kepuasan *sales person*, sedangkan *coercive power* tidak berpengaruh terhadap kepuasan, sedangkan *reward* dan *legitimated power* ditemukan adanya pengaruh positif terhadap kepuasan untuk 2 (dua) kelompok perusahaan, sedangkan 1 (satu) perusahaan lainnya (dari 3 kelompok perusahaan yang diteliti) menunjukkan pengaruh negatif dengan kepuasan karyawan.

Dari hasil penelitian Busch (1980) menunjukkan bahwa dari tiga kelompok perusahaan yang diteliti menunjukkan hasil yang berbeda terutama variabel *reward* dan *legitimate power*. Perbedaan hasil penelitian tersebut juga di

dukung oleh penelitian Afzalur (1989) yang menunjukkan bahwa *legitimate power* berpengaruh negatif terhadap kepuasan, sedangkan *reward power* tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan. Demikian pula *coercive power* juga tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan. Hasil penelitian yang ditunjukkan oleh Afzalur (1989) terutama variabel *coercive power* tidak di dukung oleh peneliti lainnya (Busch,1980; dan Hinkin & Schreisheim,1989) yang menunjukkan bahwa *coercive power* berpengaruh negatif terhadap kepuasan.

Peta kekuatan pasar asuransi memang masih didominasi 10 besar pelaku pasar. Menurut data Biro Riset Info Bank, 10 besar perusahaan asuransi jiwa telah memakan 79,17% dari pasar asuransi jiwa yang kini dihuni 60 perusahaan. Sebagian dari mereka adalah pemain lama, seperti Asuransi jiwa Bumiputera 1912, Asuransi Jiwasraya, Asuransi Central Asia Raya, Asuransi Bringin Life, dan Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya. Di luar mereka nama-nama asuransi patungan sudah pula merebut hati masyarakat Indonesia seperti, AIG-Lippo Life, Asuransi jiwa Manulife Indonesia, Sewu New York Life, AIA Indonesia, dan ING Aetna Life Indonesia. Sedangkan 50 perusahaan sisanya hanya memakan 20% pasar asuransi jiwa.

Untuk wilayah semarang peta kekuatan pasar asuransi tidak berbeda jauh dengan keadaan secara nasional pada umumnya. Dominasi pemain lama masih tetap kokoh dalam merebut pasar. Namun demikian perusahaan asuransi jiwa lokal pun banyak yang mampu untuk bertahan dan bersaing dengan perusahaan

asuransi jiwa asing dan patungan misalnya Asuransi Jiwa Bumiputera 1912, Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya, dan Asuransi Bringin Life.

Perusahaan asuransi jiwa yang dijadikan populasi penelitian ini adalah Asuransi Jiwa Bumiputera 1912, Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya, dan Asuransi Bringin Life. Ketiga perusahaan tersebut merupakan perusahaan asuransi jiwa lokal yang merupakan pemain lama dan mampu bertahan ditengah persaingan dengan perusahaan asuransi jiwa asing dan patungan. Kondisi seperti ini masih belum diketahui dengan pasti apakah daya tahan pada perusahaan asuransi tersebut disebabkan model *leader power* yang tepat sehingga karyawan mampu bertahan dan bekerja dengan baik.

Dari hasil observasi yang dilakukan dengan beberapa tenaga pemasaran yang berkaitan dengan kepuasan kerja, sebagian karyawan mengeluh tentang kebijakan-kebijakan perusahaan yang dipandang belum memuaskan seperti : kesempatan promosi yang kurang mendapat perhatian, pimpinan yang dirasa kurang mendengarkan aspirasi karyawan, sistem penggajian yang dirasa masih kurang, dan hubungan dengan teman sekerja yang dirasa belum baik karena banyaknya karyawan yang keluar masuk.

Data survey awal menggunakan instrumen penelitian dari Afzalur (1989) dengan melakukan modifikasi item pertanyaan agar mudah dipahami responden dan disesuaikan dengan konteks perusahaan yang diteliti. Data survey awal menggunakan lima item pertanyaan yang berasal dari ekstraksi dari lima variabel yang dioperasionalkan dalam penelitian ini. Dari hasil survey awal tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden merasa tidak puas bekerja di

perusahaan asuransi, namun disisi lain persepsi mereka terhadap *Leader Power* nya tinggi.

Dari hasil survey tersebut cukup menarik untuk meneliti atau mengkaji lebih lanjut mengenai dasar-dasar kekuasaan manajer pemasaran asuransi jiwa lokal yang mempengaruhi kepuasan kerja personil pemasarannya. Data awal menunjukkan bahwa meskipun responden mempunyai persepsi yang tinggi terhadap *leader power* (*Coercive power, reward power, legitimated power, expert power, dan referent power*) dari atasannya namun kepuasan kerja karyawan menunjukkan hal yang sebaliknya (merasa tidak puas) sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel-variabel ini.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Afzalur (1989), Busch (1980), dan Hinkin dan Schreisheim (1989), juga menunjukkan bahwa lima variabel *leader power* (*coercive power, reward power, legitimate power, expert power, dan referent power*) memberikan hasil yang tidak konsisten terhadap kepuasan kerja.

I.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa pengaruh *leader power* seperti *coercive, reward, legitimated, expert, dan referent power* yang dimiliki seorang manajer dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil survey awal pada tenaga pemasaran di asuransi jiwa Bumiputera, Bumi Asih dan Bringin Life menunjukkan bahwa meskipun responden mempunyai persepsi yang tinggi terhadap *leader power* dari atasannya namun kepuasan kerja karyawan

menunjukkan hal yang sebaliknya (merasa tidak puas) sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel-variabel ini.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afzalur (1989), Busch (1980), Hinkin dan Schreishheim (1989), juga menunjukkan bahwa lima variabel *leader power* (*coercive power*, *reward power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power*) memberikan hasil yang tidak konsisten terhadap kepuasan kerja.

Berdasar terjadinya *research gap* dari penelitian terdahulu yang tidak konsisten nampak bahwa pengaruh dari lima variabel *leader power* (*coercive power*, *reward power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power*) terhadap kepuasan kerja masih menunjukkan bukti-bukti yang kontradiktif sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Adapun pertanyaan *research* yang timbul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *reward power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal?
2. Bagaimana pengaruh *expert power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal?
3. Bagaimana pengaruh *referent power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal?
4. Bagaimana pengaruh *legitimate power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal?
5. Bagaimana pengaruh *coercive power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal ?

I.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh *reward power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
2. Untuk menganalisis pengaruh *expert power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
3. Untuk menganalisis pengaruh *referent power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
4. Untuk menganalisis pengaruh *legitimate power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
5. Untuk menganalisis pengaruh *coercive power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.

1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Memberikan bukti empiris pengaruh *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimate power* dan *coercive power* terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran asuransi jiwa lokal.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen asuransi jiwa untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia.
3. Bagi peneliti yang lain diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan referensi bagi penelitian yang sejenis.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketidakpuasan akan memberikan dampak yang merugikan bagi organisasi. Karyawan yang tidak puas akan menyebabkan tingginya *turn over*, kemangkiran, pencurian dan perbuatan lainnya yang merugikan organisasi. Oleh sebab itu manajer harus berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawannya (Davis Keigh, 1989).

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja berkaitan erat dengan teori keadilan dan motivasi (Newstroom, 1994).

Luthans (1995) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat menurun secepat kemunculannya, sehingga mengharuskan para manajer untuk selalu memperhatikan setiap saat. Para manajer memerlukan informasi kepuasan kerja untuk mengambil keputusan yang baik, baik dalam upaya mencegah maupun menanggulangi berbagai masalah karyawan.

Beberapa pendapat tentang kepuasan kerja dikemukakan oleh Gery Blau (1999) bahwa peranan supervisor, kondisi kerja, gaji, dan jaminan pekerjaan berpengaruh pada kepuasan kerja, demikian juga menurut Chet Robie dkk (1998)

yang mengatakan bahwa aspek kepuasan kerja secara keseluruhan ditentukan oleh gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja.

Lebih lanjut Judge dan Watanabe (1993) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan promosi, faktor intrinsik, kondisi kerja dan tingkat upah. Data diambil dari *Quality of Employment Surveys* di Amerika dengan lingkungan demografi dan cakupan karakteristik tertentu terhadap 804 responden. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala likert. Variabel-variabel yang diteliti yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan promosi, faktor intrinsik, kondisi kerja dan tingkat upah.

Ostroff (1992) melakukan penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja, sikap, dan kinerja pada tingkat organisasi. Data kinerja organisasional dikumpulkan dari 298 sekolah-sekolah di Amerika, kepuasan karyawan dan data sikap dikumpulkan dari 13.808 guru di sekolah-sekolah tersebut. Analisis korelasi dan regresi mendukung hubungan yang diharapkan antara kepuasan/sikap karyawan dengan kinerja organisasional. Berdasarkan penelitian Ostroff (1992) terhadap sekolah-sekolah di Amerika, memperlihatkan hasil yang kuat dalam hal kepuasan kerja pegawai. Organisasi-organisasi yang memiliki lebih banyak pegawai-pegawai yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi-organisasi yang memiliki lebih sedikit jumlah pegawai-pegawai yang puas. Seorang karyawan akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan karyawan itu terhadap pekerjaan, rekan kerja dan atasan. Perasaan dan kepuasan karyawan mempengaruhi perkembangan pola interaksi rutin. Melalui sosialisasi setiap hari

dengan orang lain, karyawan mengembangkan hubungan ditempat kerja yang kemudian menjadi pola rutin, pola yang kemudian mengontrol harapan tingkah laku dan mempengaruhi tingkah laku. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku dan respon mereka terhadap pekerjaan dan melalui tingkah laku serta respon inilah dapat dicapai efektifitas organisasional.

Judge dan Locke (1993) mengadakan penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja dimana penelitian dilakukan pada responden yang bekerja pada lingkungan akademis berjumlah 231 responden yang diambil secara *random sampling*. Penelitiannya menyatakan ada lima ukuran karakteristik penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, kepemimpinan, dan hubungan teman kerja. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa tingkat upah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

Lebih lanjut Djoddy Ismanta (2000) telah meneliti tentang hubungan antara pekerjaan, bayaran, promosi, supervisi, rekan kerja dan kondisi kerja terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dari enam variabel yang diteliti, ada lima variabel yang mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu variabel pekerjaan yang dilakukan, bayaran, promosi, supervisi dan kondisi kerja, sedangkan variabel teman kerja tidak ada hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Dari lima variabel yang ada kaitannya dengan kepuasan kerja, ternyata variabel bayaran yang mempunyai tingkat keeratan yang paling tinggi.

2.1.1. Pekerjaan yang Dilakukan

Diungkapkan oleh Jane (1986) dalam Luthan (1998) bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan kerja yang paling penting yang diungkapkan oleh banyak penelitian adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, kerja yang tidak membosankan dan pekerjaan yang memberikan status. Robbins (1996) menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik bagi mereka untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2.1.2. Kompensasi yang Diterima

Gaji didefinisikan dalam arti sempit sebagai suatu sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Judge (1994) menyatakan bahwa gaji berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Dengan gaji yang diterima orang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, dan dengan melihat tingkat gaji yang diterima orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi tempatnya bekerja. Karyawan banyak menginginkan sistem upah yang adil dan sesuai dengan pengharapannya.

Tingkat besaran gaji ikut menentukan gaya hidup, kekuasaan, status, kebanggaan dan rasa percaya diri seseorang. Gaji yang diterima dari bekerja

memberi jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, dan ini menjadi alasan utama mengapa pekerja memiliki kinerja baik dalam pekerjaannya. Jika gaji yang diterima pekerja tinggi, maka perusahaan memiliki daya tarik bagi pekerja dan calon pekerja lain.

2.1.3. Kepemimpinan

Kemampuan pemimpin dalam memberikan dukungan dan bantuan teknis pada karyawan dapat menumbuhkan kepuasan kerja bagi karyawan. Demikian juga iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja.

Hartanto dalam Abdul Wahid (1999) menemukan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan.

Page dan wiseman (1993) menyatakan adanya pengaruh yang positif antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan, dan partisipasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.1.4. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi tampaknya memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Witt dan Nye (1992) menyatakan bahwa kesempatan promosi yang diberikan

perusahaan kepada karyawannya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan promosi menggunakan sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasarkan tingkat senioritas, atau promosi berdasarkan tingkat kinerja. Kebijakan promosi yang adil terhadap semua karyawan dapat memberi dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan seperti rasa senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

Karyawan berusaha mendapatkan kebijaksanaan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat yang dengan cara adil, kemungkinan akan mengalami kepuasan pada pekerjaan mereka (Robbins, 1996)

2.1.5. Hubungan dengan Teman Kerja

Davis (1994) menyatakan pekerjaan yang memberikan interaksi sosial biasanya menghasilkan kepuasan dengan tingkat yang lebih tinggi dari pada pekerjaan yang mempunyai ruangan sempit dan kontak yang kurang. Ternyata lingkungan sosial dimana individu itu bekerja dapat juga mempengaruhi kepuasan kerja seperti halnya teman sekerja, apakah mereka dapat meminta untuk sekali-kali membantu, merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok yang bersahabat. Jika hal tersebut dicapai maka kepuasan kerja akan tinggi.

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung untuk menghantar kepuasan kerja yang meningkat (Robbins, 1996).

2.2. Kekuasaan Pemimpin (*Leader Power*)

Kepemimpinan dalam manajemen merupakan salah satu syarat utama seorang manajer (Davis dan Newstorm, 1994). Fungsi utama manajer adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*), sedangkan peran utamanya adalah mempengaruhi, yang dapat menghasilkan perubahan perilaku orang yang dipengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Davis dan Newstorm (1994) menemukan bahwa kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang merupakan cara seorang pemimpin memperluas pengaruhnya kepada orang lain.

Hemphil & Coons dalam Zulganef (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku ketika ia mengarahkan (*directing*) kegiatan-kegiatan suatu kelompok menuju suatu tujuan. Janda dalam Zulganef (2001) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah sejenis kekuatan hubungan yang ditandai oleh persepsi anggota suatu kelompok bahwa seorang anggota kelompok mempunyai hak untuk menentukan pola perilaku anggota lain berkaitan dengan kegiatannya sebagai anggota kelompok. Selain itu Tennenbaum dalam Zulganef (2001) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal yang

terjadi pada suatu situasi, dan melalui suatu proses komunikasi yang mengarah kepada suatu pencapaian tujuan atau beberapa tujuan.

Pengertian-pengertian di atas, secara implisit menyiratkan suatu kata kunci untuk memahami arti pemimpin atau kepemimpinan, yaitu pengaruh. Artinya bahwa suatu kepemimpinan dapat kita pahami sebagai usaha seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain dalam kelompoknya untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan yang akan membawa pada tercapainya suatu tujuan atau beberapa tujuan organisasi.

Afzalur (1989) menemukan bahwa *power* sebagai kekuasaan pemimpin yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang di satu pihak (pemimpin atau atasan) untuk mengendalikan perilaku, sikap, nilai, pendapat, tujuan, dan kebutuhan dari kelompok/organisasi dengan pihak lain (bawahan).

Banyak penggolongan yang dibuat para ahli tentang pembagian kekuasaan pemimpin (*leader power*). French dan Raven (dalam Afzalur : 1989) membatasi lima jenis kekuasaan pemimpin (*leader power*) yang dinilai penting dan umum dalam organisasi yaitu :

a. *Coercive Power*

Bersumber pada persepsi bawahan bahwa atasan mempunyai kekuasaan untuk memberi tekanan/hukuman padanya. Dasarnya adalah persepsi bahwa hukuman berupa fisik atau psikis pada pihak lain agar menuruti kehendaknya.

b. *Reward Power*

Bersumber pada persepsi bahwa atasan dapat memberikan imbalan seperti yang diharapkan. Dasarnya adalah persepsi seseorang memiliki kemampuan untuk memberi hadiah pada pihak lain.

c. *Legitimated Power*

Bersumber pada persepsi bahwa atasan punya hak untuk menetapkan segala sesuatu baginya. Didasarkan pada hak-hak formal yang diterima sejalan dengan posisi, peran, dan kewenangan dalam organisasi.

d. *Expert Power*

Bersumber pada persepsi bahwa atasan mempunyai sejumlah pengetahuan atau keahlian khusus yang diperlukan. Dimiliki oleh orang tertentu dan sangat berarti bagi orang lain, dengan keahliannya ia dapat menyuruh orang lain untuk menuruti kehendaknya karena orang lain merasa sangat tergantung padanya.

e. *Referent Power*

Bersumber pada ketertarikan atau identifikasi bawahan terhadap atasannya. Kemampuan ini berkembang dari kekaguman satu pihak serta keinginan dari pihak pengagum untuk menjadi seperti pihak yang dikagumi.

Yukl (1994) maupun Afzalur (1989) mengatakan pada prinsipnya kelima jenis *leader power* tersebut bisa digolongkan kedalam dua kelompok yaitu : *Position Power* untuk *coercive power*, *reward power*, dan *legitimated power*. Kemampuan ini diperoleh karena posisi dan situasi yang ada, sifatnya lebih

mudah hilang dan berubah. *Personal Power* yang muncul karena usaha/kemampuan sendiri, dalam hal ini adalah *expert* dan *referent power*. Misalnya kharisma yang dimiliki seorang pemimpin.

Ternyata untuk setiap kekuasaan pemimpin (*leader power*) yang ditampilkan akan terdapat akibat atau konsekuensi dari pemunculannya itu. Rasa ketergantungan dan ketidakpastian memegang peranan penting dalam *leader power*, yakni mereka yang berhasil membuat pihak lain merasa serba tergantung padanya atau mereka yang berhasil menghilangkan ketidakpastian dari suatu keadaan.

2.3. *Leader Power* dan Kepuasan Kerja

Para pemimpin seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja karyawannya, karena karyawan yang tidak terpuaskan berdasarkan beberapa studi dapat berakibat kemangkiran atau kemungkinan mengundurkan diri dan perbuatan merugikan lainnya (Robins, 1997). Dengan tercapainya kepuasan kerja pada akhirnya pemimpin berharap untuk dapat tercapainya peningkatan produktifitas kerja karyawannya.

Pemimpin dapat mengendalikan hal-hal yang sangat berarti bagi pihak yang ada dibawah pimpinannya. Seorang yang dipimpin (bawahan) cenderung mempunyai keinginan untuk memperoleh imbalan, menghindari hukuman, memperoleh pengetahuan dan ketrampilan dan keinginan untuk menjadi orang yang dikagumi oleh atasan. Penggunaan dasar-dasar kekuasaan sosial yang efektif

merupakan salah satu pendekatan dimana para pemimpin dapat mencapai tingkat hubungan yang lebih baik dengan bawahannya (Busch, 1980).

Robbins (1997) mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan dibandingkan dengan orang yang dipimpinnya, baik kelebihan kualitas pribadi maupun legitimasi jabatan yang diembannya. Sebagai konsekuensi adanya pemimpin tersebut maka menimbulkan pengaruh *leader power* yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin (*leader power*) tertentu dan bagaimana cara melaksanakan *leader power* tersebut. *Leader power* ini dalam perusahaan akan berpengaruh terhadap prestasi dan kepuasan kerja.

Adapun dampak yang dapat muncul dari *leader power* (kekuasaan pemimpin) dan bagaimana *leader power* ini muncul di sebuah perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Pada prinsipnya *leader power* tidak terbagi secara merata diantara anggota kelompoknya. Tiap pemimpin memiliki nilai-nilai berbeda dalam pencapaian dan penerapan *leader power*. Biasanya pemimpin yang telah secara mantap menampilkan kemampuan kepemimpinannya akan berusaha menentang usaha membagikan wewenang pada kelompoknya.
- b. *Leader power* akan muncul apabila terdapat unsur ketergantungan dan ketidakpastian (*dependent and uncertainty*), sehingga bila makin besar ketergantungan bawahan pada pimpinan maka pengaruh pimpinan pada bawahan makin besar.
- c. Sikap mengalah (*compliance*) akan memungkinkan munculnya *leader power* yang baru. Orang-orang yang takut akan mengalah karena ketakutan akan

kemampuan paksaan maupun tergantung pada kemampuan imbalan akan memberi peluang untuk munculnya *leader power*. Namun makin tingginya tekanan (*coercion*) akan mengakibatkan turunnya daya tarik dan akan meningkatkan terjadinya pertentangan.

- d. *Expert power* merupakan dasar paling kuat dan konsisten yang berkaitan dengan usaha peningkatan prestasi efektif dan kepuasan kerja.
- e. *Reward power* yang sesuai dengan kinerja bawahan menyebabkan kepuasan kerja dan kinerja dari para bawahan yang lebih tinggi (Podsakoff dalam Yulk, 1994)

Busch (1980) melakukan penelitian mengenai kepuasan karyawan dengan menggunakan konsep dari kekuasaan sosial yang dinyatakan oleh French dan Raven. Dimana penelitian dilakukan pada responden tenaga pemasaran dari 3 perusahaan obat-obatan dengan jumlah sampel 436 responden. Dalam penelitiannya Busch menemukan bahwa *referent* dan *expert power* berhubungan positif dengan kepuasan, dan *coercive power* tidak berhubungan dengan kepuasan, sedangkan *legitimated* dan *reward power* pada dua perusahaan berhubungan positif dan satu perusahaan berhubungan negatif.

Hinkin dan Schriesheim (1989) juga melakukan suatu studi dengan mengembangkan suatu skala untuk mengukur *bases of social power* dari French dan Raven dengan kepuasan. French dan Raven (1954) membagi *power* menjadi lima jenis yaitu: *expert*, *Referent*, *legitimated*, *reward* dan *coercive power*. Dari hasil studi yang dilakukan Hinkin dan Schriesheim terungkap bahwa *referent*, *reward* dan *expert power* berhubungan positif dengan kepuasan kerja, *coercive*

berhubungan negatif dengan kepuasan kerja, sedangkan *legitimated power* padan dua perusahaan berhubungan positif dan satu perusahaan berhubungan negatif dengan kepuasan.

Selain itu Afzalur Rahim (1989) melakukan penelitian yang sama pula terhadap para eksekutif pada perusahaan di Amerika dengan jumlah sampel 476 responden. Melalui analisis regresi diperoleh bahwa *referent* dan *expert power* berpengaruh positif terhadap kepuasan, *legitimated power* berpengaruh negatif terhadap kepuasan, sedangkan *coercive* dan *reward power* ditemukan gagal berpengaruh dengan kepuasan (tidak signifikan).

2.4. Pengembangan Kerangka Berpikir

2.4.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Judul	Peneliti	Sampel	Hasil
<i>The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence Upon The Sales Forces</i>	Paul Busch (1980)	Tenaga pemasaran dari tiga perusahaan obat-obatan N= 436	<i>Referent</i> dan <i>expert power</i> berpengaruh positif dengan kepuasan, <i>coercive</i> tidak berpengaruh, <i>legitimated</i> dan <i>reward</i> pada 2 perusahaan berpengaruh positif dan 1 berpengaruh negatif dengan kepuasan
<i>Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power</i>	Timothy R.Hinkin, Chester A.Schriesheim (1989)	Karyawan Universitas dan rumah sakit psikiatri di Amerika	<i>Referent</i> , <i>expert</i> , <i>reward power</i> berhubungan positif dengan kepuasan, <i>coercive</i> berhubungan negatif dan <i>legitimated</i> pada 2 perusahaan berhubungan positif dan 1 berhubungan negatif dengan kepuasan
<i>Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers</i>	M. Afzalur Rahim (1989)	Para Eksekutif dari 45 perusahaan. N= 476	<i>Referent</i> dan <i>expert power</i> berpengaruh positif dengan kepuasan, <i>legitimated</i> berpengaruh negatif, sedangkan <i>coercive</i> dan <i>reward power</i> gagal berpengaruh (tidak signifikan)

Sumber : Journal-journal ilmiah

2.4.2. Kerangka Pemikiran Penelitian

Beberapa ahli telah mencoba melihat hubungan antara *leader power* terhadap kepuasan kerja. Afzalur (1989) yang menemukan bahwa *expert* dan *referent power* mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan karyawan dan *legitimated power* berhubungan negatif dengan kepuasan karyawan. Afzalur juga menemukan bahwa pemimpin memiliki *leader power* terhadap bawahan secara efektif.

Hinkin dan Schreisheim (1989) melakukan studi dengan mengembangkan suatu skala untuk mengukur *bases of social power* dari French dan Raven dengan kepuasan karyawan. French dan Raven (dalam Afzalur 1989) membagi *power* menjadi lima jenis yaitu *expert*, *referent*, *legitimate*, *coercive*, dan *reward power*. Dari hasil studi yang dilakukan Hinkin dan Schriesheim terungkap bahwa *coercive*, *expert* dan *referent power* dengan kepuasan karyawan, *reward* dan *legitimated power* berhubungan positif dengan kepuasan karyawan.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Busch (1980) menemukan bahwa *expert power* berhubungan positif dengan kepuasan, *coercive power* berhubungan negatif, sedangkan *reward* dan *legitimated power* tidak berhubungan dengan kepuasan karyawan.

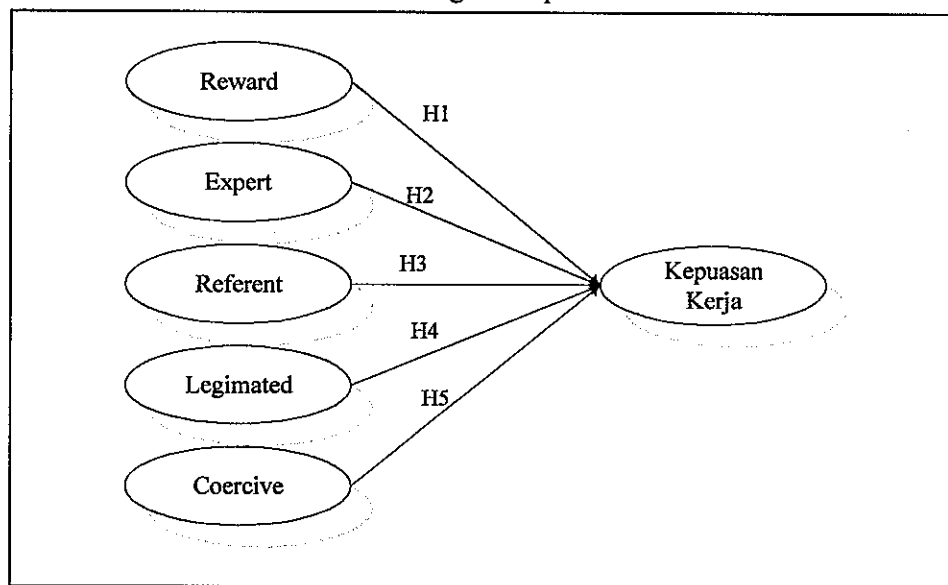
Ditemukan juga dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Afzalur (1989) yang mengungkapkan bahwa *expert power* menunjukkan korelasi yang konsisten dengan prestasi kerja, kemudian menyusul *referent power* khususnya pada organisasi yang tugasnya berorientasi profesional, sedangkan *legitimated power*

tidak mempunyai korelasi yang signifikan dengan prestasi kerja. Sementara itu *reward power* mempunyai korelasi negatif dengan prestasi kerja.

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dari kelima variabel *leader Power* ternyata 2 variabel menunjukkan hasil yang konsisten antara peneliti satu dengan lainnya. Kedua variabel tersebut adalah *referent power* dan *expert power* yang menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap kepuasan, sedangkan 3 variabel *leader power* lainnya (*coercive*, *reward*, *legitimated*) masih menunjukkan hasil yang berbeda-beda.

Berdasarkan konsep dasar dan hasil-hasil penelitian tersebut, maka model penelitian yang kami kembangkan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini.

2.5. Hipotesis

Berdasarkan pengembangan model tersebut dapat diajukan hipotesis-hipotesis sebagai berikut :

- H1 : *Reward Power* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal .
- H2 : *Expert Power* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.
- H3 : *Referent Power* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal .
- H4 : *Legitimated Power* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal .
- H5 : *Coercive Power* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga pemasaran pada perusahaan asuransi jiwa lokal.

2.6. Definisi Operasional

2.6.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur dari besarnya signifikansi variabel yaitu: kesempatan promosi, gaji, supervisi/atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri.

- a. Kesempatan promosi adalah persepsi karyawan atas kesempatan untuk mendapatkan posisi/jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi tempatnya bekerja.
- b. Gaji adalah persepsi karyawan atas jumlah gaji yang diterima dan dirasakan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki.

- c. Supervisi/atasan adalah persepsi karyawan terhadap baik buruknya pemberian dorongan untuk maju oleh atasannya kepada bawahannya.
- d. Rekan kerja adalah persepsi karyawan mengenai baik buruknya hubungan dengan teman sekerja yaitu saling dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Pekerjaan itu sendiri adalah persepsi karyawan tentang pekerjaan itu menarik dan menantang karyawan sehingga menimbulkan keinginan untuk menyelesaikannya dengan baik.

Kepuasan kerja ini diukur dengan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dikembangkan oleh Poznanski (1997)

2.6.2. Leader Power

Leader Power adalah kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi orang lain. Dalam penelitian ini menggunakan kekuasaan menurut French dan Raven yaitu :

- a. *Coercive Power* yaitu persepsi bawahan bahwa atasannya punya kemampuan untuk memberi tekanan/hukuman padanya. Kekuasaan ini diukur dari tindakan tegas yang dilakukan atasan, pemecatan, dan menskors bawahan.
- b. *Reward Power* yaitu persepsi bawahan bahwa atasannya dapat memberikan imbalan seperti yang diharapkan bawahan. Kekuasaan ini diukur dari respon karyawan terhadap gaji, karir, promosi dan bonus yang diterimanya.
- c. *Legitimated Power* yaitu persepsi bahwa atasan memiliki hak untuk menetapkan segala sesuatu baginya karena posisi dan statusnya dalam hirarki

formal. Kekuasaan ini diukur dari respon bawahan terhadap instruksi dan kebijaksanaan atasan.

- d. *Expert Power* yaitu persepsi bawahan bahwa atasannya mempunyai sejumlah pengetahuan dan ketrampilan khusus. Kekuasaan ini diukur dari pengalaman, keahlian dan pengetahuan atasan.
- e. *Referent Power* yaitu persepsi bawahan karena ketertarikan dan kekaguman pada atasannya. Kekuasaan ini diukur dari kepribadian atasan, rasa kagum, rasa suka, rasa dihargai.

Masing-masing dari lima kekuasaan tersebut diukur dengan menggunakan skala likert 1-10.

2.7. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini masing-masing variabel diukur dengan indikator-indikator penelitian seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.2. Skala Pengukuran Variabel

Variabel	Indikator
Dependen : Kepuasan kerja	Diukur dari persepsi karyawan tentang kesempatan promosi, gaji, supervisi/atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Dihitung dengan skala Likert 1 – 10
Independen : <i>Leader Power :</i> - <i>Coercive power</i>	Diukur dari persepsi karyawan terhadap tindakan tegas yang dilakukan atasan, pemecatan, menskors, Dihitung dengan menggunakan skala Likert 1 – 10
- <i>Reward power</i>	Diukur dari persepsi karyawan terhadap atasan bahwa atasan dapat memberikan imbalan (promosi, bonus dan lain-lain) seperti yang diharapkan bawahan. Dihitung dengan menggunakan skala Likert 1 – 10
- <i>Legitimated power</i>	Diukur dari persepsi karyawan terhadap instruksi atasan dan kebijaksanaan atasan. Dihitung dengan menggunakan skala Likert 1 – 10
- <i>Expert power</i>	Diukur dari persepsi karyawan terhadap pengalaman, keahlian dan pengetahuan atasan. Dihitung dengan menggunakan skala Likert 1 – 10
- <i>Referent power</i>	Diukur dari persepsi karyawan terhadap kepribadian atasan, rasa kagum, rasa suka dan rasa dihargai. Dihitung dengan menggunakan skala Likert 1 – 10

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menurut (Nur Indriantoro, 1999) adalah kegiatan penelitian menggunakan cara yang tepat (sistematis dan terorganisasi), alat dan teknik pengumpulan data yang relevan. Kecermatan memilih dan menyusun teknik serta alat pengumpulan data sangat berpengaruh terhadap obyektifitas hasil penelitian.

Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat. Pembahasan yang dilakukan dalam metode penelitian mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

3.1. Jenis Sumber Data

Jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

a. Data Primer

Data Primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Data diperoleh dari jawaban daftar pertanyaan yang diberikan (kuesioner) kepada tenaga pemasaran perusahaan Asuransi Jiwa Bumiputra, Bumi Asih dan Bringin Life di wilayah Semarang.

b. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh bukan dari responden. Data ini didapatkan melalui survey di perusahaan Asuransi Jiwa Bumiputra, Bumi Asih dan Bringin Life di wilayah Semarang yang meliputi data jumlah tenaga pemasaran dan deskripsi perusahaan asuransi tersebut.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Husein Umar, 1997).

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga pemasaran dari perusahaan asuransi jiwa lokal yang berada dalam wilayah Semarang yang merupakan 3 perusahaan lokal terbaik dan mampu bersaing terhadap perusahaan asuransi jiwa asing dan patungan. Populasi tiga perusahaan asuransi yang dijadikan objek penelitian adalah sebagai berikut : Asuransi Jiwa Bumiputera sebanyak 225 tenaga pemasaran, Asuransi Bumi Asih sebanyak 51 tenaga pemasaran dan Asuransi Bringin Life sebanyak 40 tenaga pemasaran, yang kesemuanya berada dalam wilayah Semarang.

Sampel adalah responden yang akan diambil untuk penelitian. Sampel inilah yang nantinya dianalisis dan mewakili keseluruhan tenaga pemasaran perusahaan Asuransi Jiwa Bumiputra, Bumi Asih dan Bringin Life di wilayah Semarang.

Jumlah sampel minimal yang akan diambil, dihitung dengan menggunakan rumus (Husein Umar, 1997) :

$$\text{Sample size} = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana :

N = Jumlah populasi

d = Batas presisi yang diharapkan (ditetapkan sebesar 10%)

Berdasarkan rumus di atas, apabila jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan *margin of error* sebesar 10%, maka sampel penelitian ini menggunakan sampel sebanyak :

$$\begin{aligned}\text{Sample size} &= \frac{316}{316 (0,1)^2 + 1} \\ &= 75,96 \\ &= 76(\text{pembulatan})\end{aligned}$$

Pengambilan sampel untuk penelitian ini menggunakan metode sampel acak proporsional (*proporsional Random Sampling*) yaitu setiap elemen dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel dan masing-masing responden hanya dipilih satu kali tanpa kemungkinan pengulangan (Supomo, 1999). Cara yang digunakan dalam pengambilan sampel ini dengan sistem undian. Sistem undian dibuat setelah proporsi sampel pada masing-masing perusahaan diketahui. Adapun proporsi sampel yang diambil adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1. Proporsi Sampel Penelitian

No	Nama Perusahaan Asuransi	Populasi	Sampel
1	Asuransi Jiwa Bumi Putra	225	54
2	Asuransi Bumi Asih	51	12
3	Asuransi Beringin Life	40	10
	Jumlah	316	76

Sumber : data penelitian yang diolah 2003

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan angket tertutup dibuat dengan menggunakan data tentang persepsi karyawan terhadap *leader power* (*coercive, referent, expert, reward* dan *legitimated*) dan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup ini dibuat dengan menggunakan skala likert dengan sepuluh skala poin, dimana setiap responden diminta untuk memilih salah satu alternatif pilihan yang bergerak dari (1) sangat tidak setuju sampai (10) sangat setuju, yaitu :

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.4. Uji Kuesioner

Kuesioner yang dipakai harus di uji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-

masing pernyataan dengan skor total. Untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap kuesioner tersebut yaitu:

a. Pengujian Validitas (Lincoln Arsyad,1994):

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)} \sqrt{(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi
 $\sum X$ = Jumlah skor item
 $\sum Y$ = Jumlah skor total
n = Jumlah sampel

Besaran Korelasi yang ditafsirkan sebagai berikut (Lincoln Arsyad, 1994):

0,00-0,20 tidak ada korelasi
0,21-0,40 korelasi lemah
0,41-0,60 korelasi sedang
0,61-0,80 korelasi kuat
0,81-1,00 korelasi sangat kuat

Dengan berdasarkan standar besaran korelasi di atas maka suatu indikator empiris dikatakan sah jika koefisien korelasinya lebih besar atau sama dengan 0.41. Jika koefisien korelasinya lebih kecil dari 0.41 maka indikator empiris tersebut tidak sah. Setelah semua korelasi dihitung antar masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Nilai korelasi yang dihasilkan tersebut dapat dilihat kesahihannya melalui tabel signifikansi nilai *r product moment*.

b. Pengujian Reliabilitas

Uji Reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan memakai koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach. Keterandalan suatu indikator dapat dirumuskan dengan rumus Richardson (Dongoran, 1987)

$$rtt = \frac{n(\bar{r})}{1 + (r+1)(\bar{r})}$$

Keterangan :

rtt = koefisien korelasi

r = jumlah indikator empiris yang digunakan untuk mengukur suatu konsep

\bar{r} = rata-rata intercorrelation antar indikator empiris suatu konsep

Ukuran yang dipakai apakah suatu indikator empiris suatu konsep handal apa tidak handal sebagai standar dari rtt adalah sebesar 0.6, jadi apabila rtt yang didapat sebesar 0.6 atau lebih besar dari 0.6 maka indikator empiris suatu konsep tersebut dianggap handal.

3.5. Teknik Analisis

3.5.1. Teknik Analisis Deskriptif

Analisa yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban daftar pertanyaan, dengan menjumlahkan semua jawaban dalam tiap-tiap variabel (*total score*). Kemudian hasilnya dimasukkan dalam perhitungan komputer

dengan melalui *crosstabulation* untuk mengetahui hubungan antara variabel tergantung dengan variabel bebasnya.

3.5.2. Teknik Analisis Kuantitatif

Sebelum melakukan analisis data dengan menggunakan regresi linear berganda maka terlebih dahulu dilakukan pengujian model dengan menggunakan *kriteria goodness of fit*. Tujuannya adalah menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (*goodness of fit*) untuk menguji hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian dan sekaligus mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, ada 3 formula yang digunakan, yaitu :

1) Uji Multikolinearitas (Gujarati,1997)

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas.

- Kolinearitas seringkali diduga karena R^2 tinggi (0.7-1) dan ketika derajat nol juga tinggi, tetapi sangat sedikit bahkan tidak satupun koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian t yang konvensional.
- Jika R^2 tinggi, ini berarti bahwa uji F dari prosedur analisis varians dalam sebagian kasus akan menolak H_0 bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol meskipun uji t sebaliknya.

- Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin mengusulkan kolinearitas, tidak perlu bahwa mereka tinggi berarti mempunyai kolinearitas dalam satu kasus spesifik. Untuk meletakkan persoalan agar secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang cukup tapi tidak perlu adanya kolinearitas karena hal ini dapat terjadi meskipun melalui korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah (kurang dari 0.5).

Adapun pedoman untuk suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah (Singgih Santoso, 2000) :

- mempunyai nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) kurang dari 10
- mempunyai angka tolerance di atas 0,1
- Koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (di bawah 0.5).

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plot*nya di mana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik

normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas.

3) Uji otokorelasi

Uji ini untuk mengetahui gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem otokorelasi.

Untuk mengetahui ada/tidaknya otokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW), di mana DW tabel adalah sebagai berikut : batas dalam (du) = 1.78 dan batas luar (dl) = 1.57. Dikatakan tidak terjadi otokorelasi bila : $DW < 4 - du$. Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk analisis regresi.

Namun demikian secara umum bisa diambil patokan :

- Angka DW dibawah -2 berarti ada otokorelasi positif
- Angka DW di antara -2 sampai $+2$ berarti tidak ada otokorelasi
- Angka DW di atas $+2$ berarti ada otokorelasi negatif

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan uji asumsi klasik dan ternyata data yang dipergunakan dalam penelitian tidak terjadi pelanggaran dalam

pengujiannya (datanya normal) maka data tersebut dikatakan *goodness of fit* (cocok) dengan model penelitian yang telah dibangun sehingga analisis data dapat dilanjutkan ketahap berikutnya.

Langkah selanjutnya menganalisis data yang diperoleh dari hasil jawaban pertanyaan responden. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perhitungan komputer lewat program SPSS. Dalam teknik analisis kuantitatif ini digunakan analisis multivariat dengan model regresi :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Dimana :

Y	= Kepuasan kerja
α	= Konstanta / <i>intercept</i>
$\beta_1 - \beta_5$	= koefisien regresi
X_1	= <i>Reward Power</i>
X_2	= <i>Expert power</i>
X_3	= <i>Referent power</i>
X_4	= <i>Legitimated power</i>
X_5	= <i>Coercive power</i>
e	= Galat (kesalahan pengganggu)

Berdasarkan pada hasil analisis linier berganda tersebut akan dapat diketahui pengaruh dan tingkat signifikansi masing-masing variabel terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya besarnya kontribusi secara simultan (*determinasi*) diperoleh rumus :

$$R^2 = \frac{SS \text{ Regresi}}{SS \text{ Total}}$$

kalau diuraikan menjadi sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{SS \text{ Regresi} - SS \text{ Residu}}{SS \text{ Total}} = 1 - \frac{SS \text{ Residu}}{SS \text{ Total}} = 1 - \frac{e_i^2}{Y_i^2}$$

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, baik secara simultan atau parsial dan mengetahui pula seberapa besar pengaruhnya. Dalam hal ini ada 2 bentuk pengujian yaitu :

1. Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun tahap pengujiannya adalah :

- a. Menentukan formula null hypothesis statistik yang akan diuji :

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X_i) terhadap variabel tergantung (Y) secara parsial.

$H_a : \beta_i > 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel X_i terhadap variabel Y secara parsial.

- b. Menentukan nilai t hitung dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)}$$

β_i = Koefisien Regresi

$Se(\beta_i)$ = Standar Deviasi dari Estimasi β_i

- c. Dengan tingkat keyakinan 5 % atau 0,05, $df = n-k$, diperoleh nilai t tabel, kemudian membandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a
- Bila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a .

2. Uji F statistik untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Adapun tahap pengujiannya adalah sebagai berikut :

a. Menentukan formula null hypothesis secara statistik yang diuji dalam bentuk :

$H_0 : \beta_1 \text{ atau } \beta_2 \text{ atau } \beta_3 \text{ atau } \beta_4 \text{ atau } \beta_5 = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas ($X_1 \dots X_n$) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

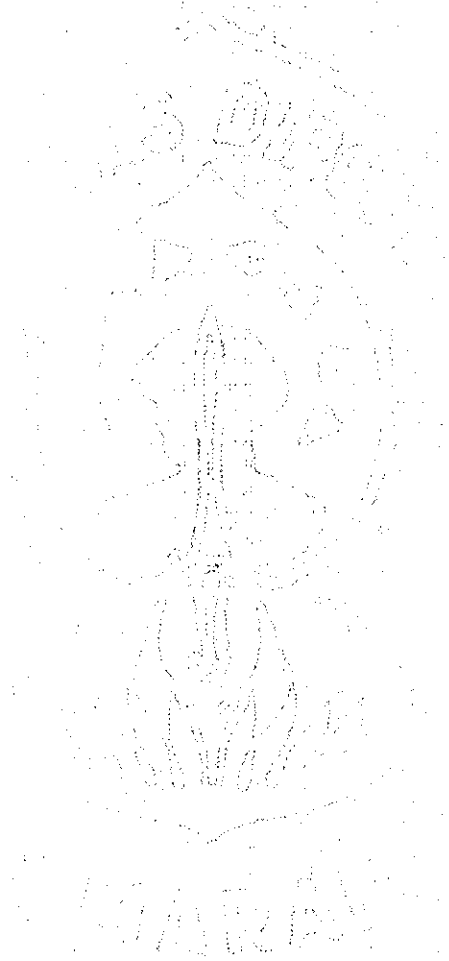
$H_a : \beta_1 \text{ atau } \beta_2 \text{ atau } \beta_3 \text{ atau } \beta_4 \text{ atau } \beta_5 > 0$, artinya ada pengaruh antara variabel bebas ($X_1 \dots X_n$) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

b. Menentukan nilai F hitung :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (N - k)}$$

c. Dengan tingkat keyakinan (*level of significant 5%*) atau $\alpha = 0,05$ dan *degree of freedom* (derajat kebebasan) $df = n - k - 1$ akan diperoleh nilai F tabel, kemudian membandingkan dengan nilai F hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a
- Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a



BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Latar Belakang Penentuan Obyek Penelitian

Telaah pustaka, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis telah dijelaskan secara memadai dalam bab II. Selanjutnya sebagai justifikasi dari teori tersebut dan menguji hipotesis serta mencapai tujuan penelitian, maka penelitian ini mengambil obyek tenaga pemasaran di tiga perusahaan asuransi di Semarang yaitu asuransi Jiwa Bumiputera 1912, Asuransi Jiwa Bumi Asih dan Asuransi Jiwa Bringin Life. Sebagai dasar pertimbangan adalah bahwa perusahaan tersebut merupakan lima besar perusahaan asuransi jiwa lokal, yang merupakan pemain lama dan mampu bertahan ditengah persaingan dengan perusahaan asuransi jiwa asing dan patungan. Sehingga kemungkinan perusahaan asuransi jiwa tersebut berkompeten dalam menjalankan *Leader Power* dan faktor-faktor *leader power* yang sangat menentukan kepuasan kerja karyawan tenaga pemasaran di tiga perusahaan asuransi tersebut.

4.2. Deskripsi Responden

Dari hasil survey, data populasi tiga perusahaan asuransi jiwa di kota Semarang berjumlah 316 orang tenaga pemasaran. Dalam penelitian ini sebanyak 76 responden dijadikan sampel. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *proporsional random sampling* agar responden mewakili setiap

perusahaan asuransi. Teknik ini diambil dengan pertimbangan karena populasinya yang terdiri dari tiga perusahaan asuransi dan agar mendapatkan sampel yang representatif serta memenuhi kaidah-kaidah alat analisis yang digunakan. Data responden diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden yang bersangkutan. Sebanyak 90 kuesioner disebar kepada responden dan yang kembali adalah 84 lembar. Setelah diskoring maka yang memenuhi kriteria untuk diolah ketahap berikutnya adalah 76 kuesioner. Kriteria data ini didasarkan pada asumsi validitas dan realibilitas data statistik dan untuk menghindari adanya nilai data yang terlalu ekstrim, karena bila terjadi demikian maka data mentah tidak dapat diolah ketahap berikutnya.

Adapun prosentase jumlah karyawan perusahaan asuransi tenaga pemasaran yang dijadikan obyek penelitian ini adalah seperti pada tabel 3.1. (dalam Bab III) dengan komposisi sebagai berikut ini : Jumlah responden terbanyak adalah perusahaan asuransi Jiwa Bumi Putra sebesar 54 responden (71%), yang kedua perusahaan asuransi Bumi Asih sebanyak 12 responden(16%), dan paling sedikit adalah Perusahaan Asuransi Beringin Life sebanyak 10 responden (13%). Prosentase itu diambil secara proporsional mengikuti prosedur ilmiah agar dicapai validitas data yang handal.

Data deskripsi identitas responden yang menunjukkan jenis kelamin, tingkat pendidikan responden, lama bekerja, usia responden dan status perkawinan dapat dilihat pada tabel – tabel di bawah ini :

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin Responden

No	Identitas Responden	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	32	42%
2	Perempuan	44	58%
	Jumlah Total	76	100%

Sumber : Data Penelitian diolah 2003

Dari Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa jenis kelamin terbanyak yang bekerja di perusahaan asuransi adalah perempuan. Hal ini dapat terjadi karena perempuan biasanya lebih luwes dalam menjual produk asuransi kepada masyarakat. Sementara laki-laki dalam penelitian ini berada pada peringkat kedua

Tabel 4.2.
Pendidikan Responden

No	Pendidikan Responden	Jumlah	Prosentase
1	SMU / Sederajat	13	17%
2	Diploma / Sederajat	40	53%
3	S1 / Sederajat	23	30%
	Jumlah Total	76	100%

Sumber : Data Penelitian diolah 2003

Pada Tabel 4.2 di atas maka dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah diploma/sederajat dan yang paling sedikit adalah setara dengan SMU. Fenomena ini dapat dimaklumi karena pendidikan mempunyai peranan penting dalam memasarkan produk asuransi. Orang yang mempunyai pendidikan yang tinggi akan bersifat lebih terbuka dan flexibel sehingga akan lebih mudah berkomunikasi dengan orang lain.

Tabel 4.3.
Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja Responden	Jumlah	Prosentase
1	< 1 tahun	17	22%
2	1 – 5 tahun	50	66%
3	> 5 tahun	9	12%
	Jumlah Total	76	100%

Sumber : Data Penelitian diolah 2003

Dari Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang mempunyai pengalaman kerja 1-5 tahun dan hanya sedikit responden yang mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun.

Tabel 4.4.
Usia Responden

No	Usia Responden	Jumlah	Prosentase
1	15 – 19 tahun	6	8%
2	20 – 24 tahun	16	21%
3	25 – 29 tahun	19	25%
4	30 – 34 tahun	18	24%
5	> 35 tahun	17	22%
	Jumlah Total	76	100%

Sumber : Data Penelitian diolah 2003

Dari Tabel 4.4 di atas maka dapat diketahui bahwa usia terbanyak responden dalam penelitian ini adalah 25-29 tahun dan paling sedikit adalah responden yang berusia 15-19 tahun. Ini dapat terjadi karena biasanya orang yang bekerja diperusahaan asuransi adalah yang tingkat pendidikannya cukup tinggi sehingga telah berumur dewasa.

Tabel 4.5.
Status Perkawinan Responden

No	Status Perkawinan Responden	Jumlah	Prosentase
1	Kawin	35	46%
2	Tidak Kawin	41	54%
	Jumlah Total	76	100%

Sumber : Data Penelitian diolah 2003

Dari Tabel 4.5 di atas maka dapat dilihat bahwa kebanyakan responden dalam penelitian ini berstatus belum kawin. Kecenderungan ini sebagai akibat usia responden yang kebanyakan masih muda dan pengalaman bekerja yang belum begitu lama diperusahaan asuransi tersebut.

4.3. Uji Validitas & Reliabilitas Data Penelitian

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Tabel 4.6.
Validitas & Reliabilitas Data Penelitian

	<i>Corrected Item Total Correlation</i>					
	<i>Reward</i>	<i>Expert</i>	<i>Referent</i>	<i>Legitimated</i>	<i>Coercive</i>	<i>Kepuasan</i>
	A1=0.9456	B1=0.8419	C1=0.8938	D1=0.8762	E1=0.9046	YA=0.9529
	A2=0.7925	B2=0.6756	C2=0.8678	D2=0.8079	E2=0.8564	YB=0.8314
	A3=0.6732	B3=0.6596	C3=0.7627	D3=0.7187	E3=0.8405	YC=0.7643
	A4=0.7327	B4=0.8229	C4=0.8457	D4=0.8173	E4=0.9048	YD=0.8282
			C5=0.9966		E5=0.9959	YE=0.8865
Alpha	0.9006	0.8843	0.9528	0.9142	0.9645	0.9438

Sumber : Data primer yang diolah 2003

Berdasarkan standar statistik, suatu alat ukur dikatakan valid jika *corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0.41. Dari Tabel 4.6. di atas menunjukkan bahwa *corrected item total correlation* dari semua variabel besarnya diatas 0.41 (Singgih Santoso, 2000). Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah valid.

Sedangkan hasil suatu pengukuran dianggap dapat dipercaya, apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0.6 (Singgih Santoso, 2000). Dari Tabel 4.6. juga menunjukkan bahwa nilai alpha dari semua variabel lebih besar dari 0.6. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang diinginkan adalah reliabel atau dapat dipercaya.

4.4. Hasil Analisis Kuantitatif

4.4.1. Uji Asumsi Klasik Data Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor *Leader Power* (*reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coercive power*) terhadap kepuasan kerja karyawan tenaga pemasaran serta menganalisis variabel manakah yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tenaga pemasaran tersebut.

Hasil penelitian dengan mengambil sampel sebanyak 76 responden tenaga pemasaran di tiga perusahaan asuransi lokal di Semarang, setelah data dikumpulkan maka dilakukan pengolahan data dengan menggunakan *software* SPSS versi 10 sebagai langkah untuk pengujian data secara kuantitatif.

Sebelum melakukan analisis data dengan menggunakan regresi linear berganda maka terlebih dahulu dilakukan pengujian model dengan menggunakan uji ekonometrika. Uji ekonometrika ini digunakan bertujuan yang pertama adalah untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh

dari model linear regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika. Tujuan yang kedua adalah untuk menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (*goodness of fit*) untuk menguji hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian, dan tujuan yang ketiga adalah mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, ada 3 formula yang digunakan dalam pengujian ekonometrika yaitu : *uji multikolinearitas*, *uji heteroscedasticity*, dan *uji auto korelasi* :

a) Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinearitas yaitu:

- Mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10
- Mempunyai angka *tolerance* di atas 0,1

Tabel 4.7.

Nilai *VIF* dan *Tolerance* Data Penelitian

Variabel	Tolerance	VIF
<i>Reward Power (X1)</i>	0.476	2.102
<i>Expert Power (X2)</i>	0.542	1.845
<i>Referent Power (X3)</i>	0.404	2.474
<i>Legitimated Power (X4)</i>	0.664	1.057
<i>Coercive Power (X5)</i>	0.557	1.795

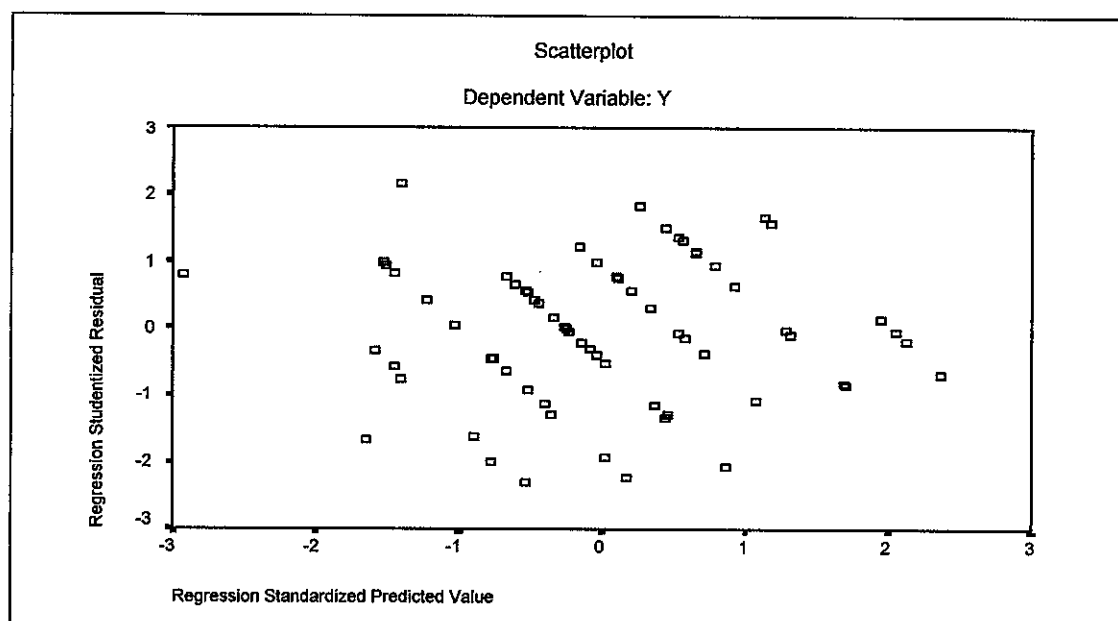
Sumber : Data primer yang diolah 2003

Dari tabel 4.7. yang diperoleh dari hasil perhitungan komputer (lampiran) menunjukkan bahwa hasil *tolerance* variabel X1, X2, X3, X4 dan X5 cukup tinggi (sesuai dengan yang telah distandarkan yaitu di atas

0,1) sehingga dengan demikian tidak terdapat gangguan *multicolinearity* dalam penelitian. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) X1, X2, X3, X4 dan X5 di bawah 10.

b) Uji *heteroscedasticity*

Uji heteroskedastisitas ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Sebaran data yang membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar di katakan terjadi *heterokedastisitas* (Singgih Santoso).



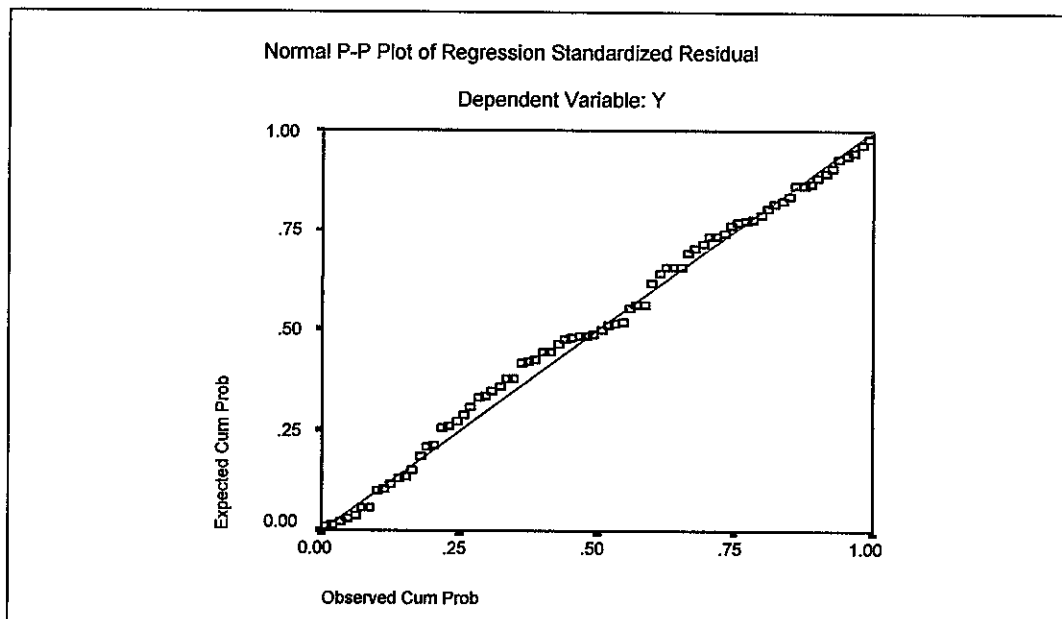
Gambar 4.1.

Scatterplot

Dari gambar *scatterplot* yang diperoleh dari *print-out* analisis regresi (lampiran) terlihat bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi

heteroskedastisitas karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit, maupun melebar.

Untuk melihat adanya heterokedastisitas dapat juga dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpenjar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas. Untuk grafik normalitas data dapat dilihat pada Gambar 4.2. berikut ini :



Gambar 4.2.
Normalitas data Penelitian

Dari Gambar 4.2. tersebut maka dapat diketahui bahwa data penelitian yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal dan tidak ada yang berpenjar sehingga model regresi memenuhi normalitas

data dan dapat dikatakan tidak terjadi *heteroskedastisitas* tetapi *homoskedastisitas*.

c) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang ada pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya).

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

- Angka D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- Angka D-W di antara -2 sampai $+2$, berarti tidak ada autokorelasi.
- Angka D-W di diatas $+2$ berarti ada autokorelasi negatif (Singgih Santroso, 2000 : 219).

Pada bagian *Model Summary*, terlihat angka D-W sebesar $+1.773$. ini berarti model regresi di atas tidak terdapat masalah autokorelasi.

4.4.2 Pengujian Pengaruh Faktor-faktor *Leader Power* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli terdahulu seperti Paul Busch (1980), Hinkin & Schriesheim (1989) dan Afzalur (1989) mengatakan bahwa pengaruh *leader power* (*reward, expert, referent, legitimated dan coercive power*) mempunyai pengaruh yang tidak konseisten terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini

akan menguji kembali pengaruh faktor-faktor *leader power* tersebut terhadap kepuasan kerja di perusahaan asuransi jiwa di Semarang.

Dengan menggunakan program aplikasi SPSS versi 10.0 maka data mentah hasil penelitian ini diolah untuk membuktikan hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini. Hasil analisis data penelitian dapat dilihat pada *print out* komputer (lampiran). Sebagai analisis untuk menguji pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat maka harus ditentukan dulu persamaan regresi linear bergandanya. Koefisien persamaan regresi ini dapat dilihat pada tabel *Coefficients standardized* pada lampiran. Adapun persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0.284X_1 + 0.236X_2 + 0.219X_3 + 0.209X_4 + 0.181X_5$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ dan β_5 adalah positif (pengaruh searah), hal ini berarti apabila *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coecive power* semakin tinggi maka kepuasan kerja akan semakin tinggi pula.

Dari kelima variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel *reward power* (X_1) mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja . Hal ini disebabkan oleh karena *reward power* adalah kekuasaan seorang pemimpin yang bersumber pada persepsi bawahan bahwa atasan mempunyai kekuasaan untuk memberikan imbalan seperti yang diharapkan bawahan.

Dasarnya adalah bahwa seorang atasan memiliki kemampuan untuk memberi hadiah, kenaikan gaji, karier, promosi dan bonus kepada para bawahannya.

Dalam perusahaan seorang atasan mempunyai otoritas untuk memberikan ganjaran (*reward*) kepada karyawan yang telah berprestasi di perusahaan. Otoritas pemberian ganjaran ini dimaksudkan untuk memberikan motivasi dan mendorong prestasi kerja karyawan. Bila karyawan yang berprestasi dihargai dengan memberikan stimulus berupa bonus, insentif, kenaikan gaji, karir maupun promosi jabatan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Oleh karena itulah variabel *reward power* dalam penelitian ini memberikan pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel yang lainnya.

4.5. Pengujian Hipotesis Secara Simultan / Serentak

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya "F test" yang kemudian dibandingkan dengan F tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis, yaitu : Bila $F_{test} > F_{tabel}$ dikatakan signifikan, artinya secara serentak / bersama-sama variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung (Y) \Rightarrow hipotesis diterima.

Dari hasil perhitungan, pada numerator 5 dan denominator 70 dengan *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh $F_{hitung} = 49.010 > F_{tabel} = 2.303$, dikatakan signifikan. Artinya secara bersama-sama variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5) mempengaruhi variabel

tergantung (Y). Hal ini berarti bahwa variabel *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coecive power* berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya bila variabel *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coecive power* semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula

4.6. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan X_5) secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.762, artinya bahwa variasi variabel tergantung (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan X_5) secara simultan sebesar 76.2% dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, sedangkan sisanya sebesar 23.8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

4.7. Pengujian Hipotesis Secara Individual / Parsial dengan “t test”.

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya “t test” yang kemudian dibandingkan dengan t tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis, yaitu : Bila $t \text{ test} > t \text{ tabel}$, dikatakan signifikan, artinya secara individual / parsial masing-masing variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan X_5) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung (Y) \Rightarrow hipotesis diterima.

Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas sebesar 70, *level of significant* (α) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh harga *t* tabel = 1.96 (*t* test < -1.96 atau *t* test > 1.96), maka :

1. “*t* test” untuk variabel X_1 (*reward power*) terhadap kepuasan kerja)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa *t* hitung (3.477) > *t* tabel (1.96) maka variabel *reward power* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. *Reward power* ini digunakan pada sebuah taktik pertukaran dengan sebuah janji yang eksplisit atau implisit yang dibuat untuk memberikan ganjaran kepada orang yang ditargetkan (bawahan). Ganjaran ini diberikan oleh atasan kepada bawahan karena bawahan melaksanakan permintaan atau melaksanakan sebuah tugas. Kepatuhan terjadi bila imbalan tersebut merupakan sesuatu yang bernilai bagi bawahan dan atasan dianggap sebagai sumber yang dapat dipercaya. Jadi atasan/pemimpin harus menemukan imbalan yang cocok terhadap bawahan. Bila janji eksplisit dan implisit tidak dipenuhi oleh atasan maka kredibilitas menjadi resiko yang harus dipertaruhkan. Bila seorang atasan gagal merealisasikan *reward* yang telah dijanjikan setelah bawahan melaksanakan sebuah tugas atau melaksanakan sebuah permintaan dari atasan maka kredibilitas, reputasi dan kepercayaan akan hancur di mata bawahan. Dan sebaliknya bila janji eksplisit dan implisit dipenuhi oleh seorang

atasan setelah bawahan melaksanakan tugas yang dibebankan maka *condite* atasan dimata bawahan adalah sebagai orang yang baik dan dapat dipercaya. Dalam penelitian ini seorang atasan merupakan orang yang kridibel dan dapat dipercaya sehingga *reward power* yang melekat dalam seorang atasan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Yulk, 1994).

2. “t test” untuk variabel X_2 (*expert power*) terhadap kepuasan kerja)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{hitung} (3.083) > t_{tabel} (1.96)$ maka variabel *expert power* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Hal ini berarti bila seorang atasan mempunyai *expert power* yang tinggi dibandingkan dengan bawahan maka dapat menimbulkan kepatuhan dari target (bawahan). Keahlian ini dibutuhkan untuk menawarkan argumentasi yang logis dan mendukung bukti bagi sebuah usulan tertentu, rencana atau permintaan. *Rational persuasion* digunakan dalam sebuah usaha mempengaruhi bawahan, keberhasilan tergantung pada kridibilitas dan ketrampilan berkomunikasi dari pemimpin tersebut disamping pengetahuan teknis dan kemampuan logis atau analitis. Usulan-usulan atau permintaan-permintaan harus dibuat dengan cara yang meyakinkan dan pemimpin tersebut harus menghindari membuat pernyataan-pernyataan yang saling bertentangan atau bimbang dan tidak konsisten. Dalam penelitian

ini seorang atasan mempunyai kelebihan dalam pengetahuan teknis dan kemampuan logis (analitis) serta berlaku konsisten sehingga secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan.

3. “t test” untuk variabel X_3 (*referen power*) terhadap kepuasan kerja)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung (2.474) > t tabel (1.96) maka variabel *referent power* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya *referent power* (X_3) mempengaruhi kepuasan kerja (Y). Dalam hal ini seorang pemimpin harus memberi contoh tentang perilaku peran yang sesuai dengan melakukan tugas-tugas dengan cara yang bertanggung jawab, penuh dedikasi, menghindari perilaku yang tidak baik dan ketika menugaskan pekerjaan kepada bawahan dengan penuh persahabatan. Jika atasan berbuat demikian terhadap bawahan maka tingkat kesetiaan dan persahabatan akan terjalin dengan baik sehingga kepuasan kerja karyawan akan tinggi. Dalam penelitian ini *referen power* dari atasan mengindikasikan kondisi seperti di atas sehingga variabel ini secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4. “t test” untuk variabel X_4 (*legitimated power*) terhadap kepuasan kerja)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa t hitung (3.028) > t tabel (1.96) maka variabel *legitimated power* mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya *legitimated power* (X_4) mempengaruhi kepuasan kerja (Y).

Dalam hal ini seorang bawahan harus tunduk kepada atasan bila ia berada dalam jangkauan kewenangan atasannya. Sebuah permintaan tidak sah kemungkinan akan diacuhkan atau sebaliknya akan ditentang, khususnya bila kegiatan yang diminta tersebut membosankan, berbahaya atau tidak menyenangkan. Masalah validitas kemungkinan akan dikemukakan bagi permintaan-permintaan seorang atasan yang tidak mempunyai kewenangan langsung terhadap bawahan. Bila terjadi demikian maka seorang atasan harus melakukan verifikasi atas permintaan-permintaan tersebut. Permintaan yang sopan akan lebih efektif daripada permintaan yang arogan .

Oleh karena itu agar kekuasaan seorang atasan bersifat absah/legal maka kekuasaan atasan tersebut harus didasarkan atas prosedur hirarki formal dari perusahaan yang bersangkutan. Dalam menjalankan kekuasaan ini seorang atasan apabila melakukan permintaan-permintaan atau penugasan-penugasan terhadap bawahan harus dibuat dengan cara yang jelas, ringkas dan bahasanya mudah dimengerti oleh para bawahan. Adalah penting bagi para pemimpin untuk menghindari terjadinya suatu penolakan langsung oleh para bawahan untuk melaksanakan sebuah perintah atau permintaan yang sah. Bila ini terjadi maka citra pemimpin

menjadi rusak dimata bawahan dan kemungkinan akan terjadi peningkatan pengabaian perintah dikemudian hari. Oleh karena itu sebuah permintaan yang sah harus dibuat dengan cara yang tegas dan percaya diri karena jika mengekspresikan keraguan atau kelihatannya bingung akan beresiko kehilangan pengaruh terhadap para bawahan.

Dalam penelitian ini *legitimated power* yang digunakan oleh seorang atasan menggunakan cara yang sopan dan sesuai dengan kewenangan yang sah sehingga variabel ini secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. "t test" untuk variabel X_5 (*coercive power*) terhadap kepuasan kerja)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t_{hitung} (2.394) > t_{tabel} (1.96)$ maka variabel *coercive power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya *coercive power* (X_5) mempengaruhi kepuasan kerja (Y).

Dalam organisasi kerja, penggunaan *coercive power* yang paling cocok adalah untuk menghalangi perilaku yang mengganggu organisasi seperti : kegiatan-kegiatan ilegal, mencuri, pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan keamanan, tindakan sembrono yang dapat membahayakan orang lain, serta secara langsung tidak mematuhi permintaan yang sah. Penggunaan *coercive power* ini harus bersifat selektif karena bertujuan untuk mempertahankan

disiplin bagi karyawan. Dalam penelitian ini penggunaan *coercive power* yang dimiliki oleh seorang karyawan bersifat selektif sehingga variabel ini berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengertian selektif ini yaitu *coercive power* ini digunakan oleh seorang atasan bagi karyawan yang mengganggu efektifitas dan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan "t test", kelima variabel tersebut (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan X_5) adalah signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa diduga *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coercive power* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dapat terbukti.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel independen (X) yang terdiri dari *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coercive power* berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y), dimana koefisien β_1 , β_2 , β_3 , β_4 , dan β_5 mempunyai pengaruh positif searah. Hal ini berarti apabila *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coercive power* semakin tinggi, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi pula.

- 1) Variabel *reward power* (X1) mempunyai pengaruh signifikan paling besar terhadap kepuasan kerja dan variabel yang berpengaruh paling kecil terhadap kepuasan kerja adalah *coercive power* (X5).
- 2) Dengan uji F diperoleh hasil bahwa secara simultan variabel-variabel bebas (*reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coercive power*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya secara serentak (bersama-sama) variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja (variabel tergantung).
- 3) Berdasarkan hasil perhitungan "t test", kelima variabel yaitu X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan X_5 adalah signifikan. hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa diduga *reward power*, *expert power*, *referent power*,

legitimated power dan *coercive power* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima dan terbukti.

- 4) Hasil analisis koefisien determinasi (R) dapat diketahui bahwa model yang telah dikembangkan dalam penelitian ini terbukti dapat menjelaskan variabel kepuasan kerja karena nilai koefisien determinasinya cukup tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel tergantung (kepuasan kerja) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel bebasnya (*reward power, expert power, referent power, legitimated power* dan *coercive power*)

5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial

5.2.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah dapat memberikan referensi / wacana baru dalam rangka ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dengan mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor leader power yang meliputi *reward power, expert power, referent power, legitimated power* dan *coercive power* terhadap kepuasan kerja. Dari penelitian yang dilakukan oleh Paul Busch (1980), Wexley dan Yulk (1989), Hinkin dan Sriesheim (1989) dan M. Afzalur Rahim (1989) telah membuktikan bahwa *reward power, expert power, referent power, legitimated power* dan *coercive power* dapat menjelaskan adanya kepuasan kerja.

Para peneliti tersebut seperti Paul Busch (1980) menemukan bukti bahwa *referent* dan *expert power* berpengaruh positif dengan kepuasan, *coercive* tidak berpengaruh, *legitimated* dan *reward* pada 2 perusahaan berpengaruh positif dan 1 berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja. Peneliti Timothy R.Hinkin, Chester A.Schriesheim (1989), menemukan bukti lain bahwa *Referent*, *expert*, *reward power* berhubungan positif dengan kepuasan, *coercive* berhubungan negatif dan *legitimated* berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Temuan penelitian yang diperoleh M. Afzalur Rahim (1989) membuktikan bahwa *referent* dan *expert power* berpengaruh positif dengan kepuasan, *legitimated* berpengaruh negatif, sedangkan *coercive* dan *reward power* gagal berpengaruh (tidak signifikan).

Sedangkan penelitian yang dilakukan saat ini dengan obyek penelitian tenaga pemasaran pada tiga perusahaan asuransi lokal di wilayah Kota Semarang telah membuktikan bahwa faktor-faktor *leader power* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi *reward power*, *expert power*, *referent power*, *legitimated power* dan *coercive power* semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mendukung temuan yang dilakukan oleh Paul Busch (1980), Hinkin & Schriesheim (1989) dan Afzalur (1989) bahwa *referent*, *expert*, *legitimated* dan *reward power* berpengaruh positif terhadap kepuasan. Disisi lain menolak temuan yang diperoleh oleh para peneliti di atas tadi karena *coercive power* dalam penelitian ini berpengaruh positif terhadap kepuasan.

Namun dalam penelitian terdahulu *coercive power* berpengaruh negatif atau tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan ini disebabkan karena adanya perbedaan *setting* penelitian/tempat dan waktu penelitian sehingga mengakibatkan terjadinya perbedaan persepsi dalam memandang faktor-faktor *leader power* yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Beberapa ahli telah mencoba melihat hubungan antara *leader power* terhadap kepuasan kerja. Paul Busch (1980), Hinkin & Schriesheim (1989) dan Afzalur (1989) menemukan bahwa faktor-faktor *leader power* (*reward, expert, referent, legitimated* dan *coercive power*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh para ahli terdahulu bahwa faktor-faktor *leader power* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu implikasi manajerial yang dapat dilaksanakan oleh seorang atasan agar *leader power* yang dimiliki dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin sehingga menimbulkan kepuasan kerja bawahan adalah sebagai berikut :

1. Seorang pemimpin diharapkan mampu menggunakan kekuasaan yang dimilikinya (*leader power*) secara efektif sehingga akan tercapai kepuasan kerja bawahannya yang pada akhirnya akan memotivasi bawahan untuk melakukan tugasnya dengan baik.

2. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan hubungan interpersonal dengan bawahan yaitu hubungan yang sesuai dengan segi kemanusiaan seperti kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang interaktif.
3. Seorang pemimpin harus mampu melakukan perubahan yang sesuai dengan tuntutan jaman, mempunyai visi dan tujuan yang jelas serta penuh percaya diri.
4. Faktor gaji, promosi, teman kerja, atasan/supervisi dan pekerjaan itu sendiri bagi karyawan adalah sesuatu yang sangat krusial karena merupakan suatu indikator untuk mengukur kepuasan kerja. Oleh karena itu *leader power* (*reward, expert, referent, legitimasi dan coecive power*) seorang pemimpin haruslah dijalankan sesuai dengan standar operasional prosedur sehingga akan berlaku adil bagi setiap karyawan. Bila *leader power* yang dimiliki oleh seorang pemimpin dijalankan dengan adil dan bijaksana maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa aspek, yaitu sebagai berikut :

1. Mengenai obyek penelitian yang hanya 3 perusahaan asuransi lokal dengan cakupan wilayah penelitian hanya sebatas pada wilayah kota Semarang.

2. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang berdasarkan pada persepsi jawaban responden akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
3. Latar belakang dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan instrumen.
4. Penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuesioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
5. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian, baik untuk perusahaan sejenis maupun industri yang lainnya.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini dilakukan dari pengembangan penelitian-penelitian terdahulu sehingga masih memungkinkan untuk dikembangkan lagi. Untuk dapat memperoleh jawaban yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan oleh peneliti berikutnya adalah :

1. Menambah variabel lain seperti *compliance* (kepatuhan) dan komitmen organisasi.
2. Melakukan penelitian pada obyek dan tempat yang berbeda untuk membandingkan apakah faktor-faktor *leader power* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja seperti yang ditunjukkan dari hasil penelitian ini.

REFERENSI

- Abdul Wahid Syafar, 1999, "Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya terhadap Gaya Kepemimpinan" kasus Indonesia, **Jurnal Siasat Bisnis**, Vol. 2, No 4
- Afzalur, Rahim M. 1989. "Relationship of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision : Evidence from a National Sample of Manager ". *Journal of Management* vol 15 no.4
- Arsyad, Lincoln, 1994, "Peramalan Bisnis", **BPFE, Yogyakarta**
- Ancok, Djamaludin, (1989), "Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian", dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, "Metode Penelitian Survey", **Jakarta, LP3ES**
- Armstrong, Michael, (1993), "Handbook of Personal Management Practice", **4th. Ed, Kopan Page, Ltd, London.**
- Bass, Bernard M. 1991. *Stodgill' s Handbook of Leadership. "A Survey of Theori and Research.* **Free Press : New York**
- Begley Thomas M and Czajka Joseph M, 1993, " Panel Analysis of the Moderating, intent to quit, and Health following Organizational Change", *Journal of applied psychology* Vol 78 No 4.
- Bernardine, H. John & Russel, Joyce EA, 1993, "Human Resources Management". **Singapore : Mc. Graw Hill International Edition.**
- Blau Gerry, 1994, "Testing the longitudinal Impact of wonc Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", *Human Relations* Vol 52 No 6
- Busch , Paul, 1980 " The sales Manager's sales of Social Power and Influence upon the sales Forces", *Journal of Marketing* vol. 44
- Covey, Stephen. R. 1991. *Principle-Centre Leadership.* **New York, Summit Books**
- Channy, C. J, Smith. P. C, & Stone, E.F, (1992), " Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How Effect Their Performance", **Lexington, MA, Lexington Book**
- Davis, Keith dan John W, Newstrom. 1994. *Perilaku Organisasi.* **Jilid I edisi 7. Penerbit Erlangga : Jakarta**

- Dana, Charington J, 1994, *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational performance*, Allyn & Bacon, USA
- Djamaludin Ancok, 1989, *Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian, Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3S
- Djodddy Ismanta, 2000, *Hubungan Antara Pekerjaan, Bayaran, Promosi, Supervisi, rekan Kerja dan Kondisi Kerja terhadap tingkat kepuasan Kerja*, Tesis Program Pasca sarjana magister Managemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Dongoran, Johnson, 1987, *"Pengukuran Dan Perskalaan"*, Salatiga : UKSW
- Gujarati, Damodar N., 1995, *Basic Econometrics*, Third Edition, Mc. Graw-Hill International Edition
- Gordon, Michel E. 1980. "Commitment to the Union Development of a Measure and an Examination of its Correlation. " *Journal of Applied Psychology Monograph*. Vol. 65 : 479-499
- Hair, Jr., R.E. Anderson, R. Tatham dan Balcak W., 1995, *Multivariate Data Analysis With Readings*, Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey
- Hinkin, Timothy R & Scherriesheim, Chester A. 1989." *Development and Application of New Scala to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power.*" *Journal of Applied Psychology*. Vol.74 : 561-567
- Husain Umar, 1997, *Metodologi Penelitian : Aplikasi Dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Info Bank, No 266, September, 2001
- Indriantoro, Nur, Supomo, Bambang, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis (Untuk Akuntansi dan Manajemen)*, BPFE, Yogyakarta
- Judge and S. Watanabe, 1993, "Another look at the Job Satisfaction Life Satisfaction Relationshif" *Journal of applied psychology* vol. 78 no.6
- Judge, Timothy and Edwin A. Locke, 1993, "Effeckt of Disfunctional Thought Processes an Subjective well. Being and Job Satisfaction", *Journal of Aplied Psychology*, Vol 78 No 3
- Judge, Timothy and Edwin A. Locke, 1994, "Job and Life Attitudes of Male Executives" *Journal of applied Psychology*, Vol 79 No 5

- Kotler, John P. 1988. *The Leadership Factors*. The Free Press New York
- Arsyad, Lincoln, 1994, "**Peramalan Bisnis**", Yogyakarta : BPFE
- Luthans, Fred & Back, Donald. 1992. "**Organizational Commitment Analysis of Antecedents**. *Human Relation*. Vol. 40 : 219-235
- Mathieu, J. E & Zajac, D. M. A, (1990), "**A Review Meta-Analysis of the Attencedents, Correlates and Consequences of organizational Commitment**", *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194
- Mowday, Richard T, W Porter dan M. Steers. 1982. *Employee Organizational Linkage, The Psychology of commitment, Absenteism and Turn over*. **Academi Press New York**
- Mulyani Devi, 2002, *Analisis Faktor-Faktor Stress Kerja yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, Tesis Program Pasca sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Newstorm. W, John and Keith Dawis, (1993), "*Organizational Behavior : Human Behavior at Work*", 9 th. Ed. McGraw-Hill, Inc, New York
- Oliver, Nick . 1990. "**Reward, Investment and Organizational Commitment, Empirical Evidence and Theoritical Development** ". *Journal of Occopational Psychology*. Vol. 63 : 19-31
- Ostroff, Cheri, 1992, "**The Relationship Between Satisfaction, attitude, and Perfomance : An Organizational Level Anallysis**", *Journal of Applied Psychology*, vol 77 No 6
- Page, Norman R & Richard Wiseman, 1993." Supervisor Behavior and Worker Satisfaction In The United State, Mecico, and Spain" *The Jornal of Business Communication*.
- Robbins, Stephen P, (1993), "*Organizational Behavior*", 6 th Ed, Prentice Hall, Inc, Englewood, Cliffs, New Jersey.
- Rubie Chet, Dyan AM, Scmieder RA, Dorra LF, Smith Patricia C, 1990, "**The Relation Between Job Level and Job Satisfaction**", *Group and Organizational Management*, Vol 23 No 4.
- Santoso, Singgih, 2000. "*Statistik Parametrik*" **Media Komputindo, Kelompok Gramedia - Jakarta.**
- Supranto, 2001, *Statistik Jilid II*, Erlangga, Jakarta.

Supomo, Bambang & Nurindriantoro, 1999, " *Metodologi Penelitian Bisnis*",
Yogyakarta, BPFE

Sutrisno Hadi, 1992, *Statistik 2*, Yogyakarta, Andi Offset.

Wexley, K. N. & Yukl, G. A. 1989. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin : Home Wood, Illinois.

Wit L. Alan and Nye Lendell G, 1992," **Gender and the Relationship between Perceived Fairness of Pay Promotion and Job satisfaction**", *Journal of Applied Psychology*, Vol 77 No 6.

Zigmond, William G, 1997. *Business Research Methods*, (fifth edition), The Dryden Press: Harcourt College Publisher.

Zulganef, 2001 " *Perilaku Pemimpin dalam Organisasi : Tinjauan Teori Market and Hirarchies*" *Usahawan* no 06, June